

В. В. Куриленко,
БТЭУ (Гомель)

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА: ВЗАИМОСВЯЗЬ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

АНОТАЦІЯ. В статті відображений взаємозв'язок планування кар'єри і мотивування праці. Дано оцінку мотивуванню праці управлінського персоналу в системі споживчої кооперації Білорусії на основі проведеного

similar papers at core.ac.uk

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

дослідження. Ключові слова: стимулювання праці, мотивування, персонал, планування кар'єри.

Мотивация присуща всем общественно-экономическим формациям, ибо человек везде и всегда является движущей силой развития общественной природы. Мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Экономическое состояние любой организации зависит в первую очередь от мотивации труда его работников.

Люди работают лучше всего, если они руководствуются собственной мотивацией. Ставка на тотальный контроль, всеобщую запланированность, жесткое следование неизменным инструкциям лишают организацию гибкости и стимулов к нововведениям.

Управление трудовой активностью прежде всего необходимо начинать с изучения потребностей, интересов, мотивов поведения, так как, зная механизм формирования ценностных ориентаций, можно не только прогнозировать поведение человека, но и регулировать его поведение. Эффективная система стимулирования труда невозможна без учета интересов и мотивов поведения человека.

Для изучения мотивации управленческого персонала в системе потребительской кооперации Республики Беларусь не с точки зрения организации, а с точки зрения внутреннего понимания данного процесса работниками и возможностей развития сотрудников в рамках системы автором было проведено анкетное исследование. Опросом было охвачено более 400 руководителей и специалистов, что обеспечивает репрезентативность проведенных выборочных исследований с коэффициентом доверия $[t]$, равным 1,8 при вероятности $[\Phi(t)]$ — 0,928 и предельной ошибке выборки $[\Delta w]$ — 0,04 [2, с. 103; 3, с. 136]. Полученные данные

позволили не только сформировать общее представление по изучаемой проблематике и распространить его на генеральную совокупность руководителей и специалистов системы, но и провести более детальное исследование мнения специалистов в зависимости от их возраста, образования, должностного статуса и стажа работы в занимаемой должности.

Основным в структуре факторов-мотиваторов безусловно является материальное стимулирование, выраженное в форме организации оплаты труда или заработной плате. Она призвана служить простому воспроизводству рабочей силы.

Большинство авторов теорий мотивации придерживаются концепции, в соответствии с которой в первую очередь удовлетворяются так называемые низшие потребности. Характерным примером здесь может служить теория иерархии потребностей А. Маслоу, которая на первое место среди всех потребностей ставит необходимость удовлетворения материальных потребностей, а в качестве вторичных потребностей действуют стремление к безопасности, хорошим условиям труда и др. Однако эта теория не объясняет процесс мотивации в случае, когда заработная плата не справляется даже с их удовлетворением. Ведь абсолютно очевидно, на наш взгляд, что мотивация труда даже в этом случае может и обязана иметь место, но в других формах ее проявления.

В настоящее время в силу трудностей переходного периода нет возможности обеспечить достаточное финансовое покрытие социальных потребностей общества. Касается это и финансовых потребностей системы потребительской кооперации. Несмотря на то, что заработная плата работников подвергается ежегодной индексации, она, по мнению руководителей и специалистов, остается явно недостаточной. Всего 11 % опрошенных удовлетворены размерами своей заработной платы и 14 % считают, что это лучшее из возможного на данный момент. Полностью либо в большей степени не удовлетворены заработной платой 75 % респондентов.

Более точно оценить действенность материального стимулирования возможно при изучении мнения специалистов о возможности влияния через результаты своего труда на размер его оплаты через надтарифную часть (табл. 1). Действующая система материального стимулирования труда внушает уверенность в возможности через прилагаемые усилия влиять на размер своей заработной платы только 11 % руководителей и специалистов. А 90 % опрошенных уверены в обратном.

Таблица 1

СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ОПЛАТОЙ ТРУДА (%)

Считаете ли Вы возможным самим определять размер заработной платы соизмеряя объем работы и качество ее выполнения	Всего	в том числе в зависимости от:			
		Должностного статуса		образования	
		главные и ведущие специалисты	остальные специалисты	высшее	среднее специальное
Да	4	6	3	5	3
Скорее да, чем нет	7	6	7	11	1
Скорее нет, чем да	27	40	22	33	17
Нет	63	48	67	51	78

У большей части опрошенных удовлетворенность очередным повышением заработной платы либо сохраняется на протяжении одного-двух месяцев (28 %), либо вообще не наступает (36 %). У 32 % опрошенных длительность удовлетворенности новой заработной платой зависит от соотношения размера ее увеличения и темпов инфляции.

Таким образом, можно утверждать, что действующая система материального стимулирования труда не имеет действенного характера. Относительно невысокий уровень оплаты труда работников потребительской кооперации в настоящее время снижает значение экономической мотивации, что делает необходимым более активное внедрение в практику работы с кадрами неэкономических ее видов.

Отсутствие у системы потребительской кооперации в настоящее время возможностей для достаточного финансового обеспечения экономических потребностей кадрового состава управленческих работников делает, по нашему мнению, особенно актуальной необходимость разработки и применения неэкономических методов мотивации, стимулирующих эффективную деятельность и профессиональное развитие управленческого персонала. Основным среди таких методов, по нашему мнению, должно стать планирование карьеры. Ведь около половины опрошенных (46 %) хотели бы иметь возможность увеличить размер своей заработной платы посредством планирования карьеры и роста в должности, но вместе с тем основная масса руководителей и специалистов (40 %) не видят никаких перспектив своего дальнейшего развития в организации. Это накладывает серьез-

ный отпечаток на использование личностных потенциалов сотрудников.

В результате отсутствия действенной системы материального стимулирования труда и низкого качества управления развитием персонала в системе потребительской кооперации Республики Беларусь совокупность личностных потенциалов руководителей и специалистов трансформировалась в кадровый потенциал системы только на 71,8 %.

Таблица 2

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ПОТЕНЦИАЛОВ СОТРУДНИКОВ
В КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ (%)**

Группы отвечающих	Степень использования личностного потенциала, %						
	100	75	50	25	свой вариант (средний процент)	затруд- няются ответить	в сред- нем по ответи- вшим
Всего среди опрошенных	18	36	20	4	7 (82 %)	14	71,8
Всего среди рассчитывающих на развитие в организации:	14	47	19	1	13 (83 %)	5	73,9
а) профессиональное	16	51	19	0	8 (84 %)	5	73,8
б) должностное	13	43	20	3	17 (84 %)	5	74
Не видящие перспектив развития в организации	18	33	22	7	4 (77 %)	16	69,7

В результате проведенного группирования была выявлена определенная связь между надеждами респондентов на развитие в организации и степенью использования их личностных потенциалов. Так, если среди невидящих перспектив дальнейшего развития в организации степень использования ниже, чем в среднем среди опрошенных, то среди рассчитывающих на развитие в организации она выше. Причем наиболее высока она у специалистов, рассчитывающих на должностное продвижение, что еще раз свидетельствует о необходимости планирования и управления карьерой.

Планирование карьеры должно осуществляться в отношении всех руководителей и специалистов. Вместе с тем при составлении индивидуальных планов развития для повышения эффективности использования управленческого персонала необходимо учитывать стремление сотрудника к дальнейшему развитию, поскольку 30 % опрошенных довольны служебным положением и не хотят даль-

нейшего должностного продвижения. В процессе планирования необходимо проводить увязку между профессиональной и деловой карьерой. Хотя 35 % опрошенных среди желающих должностного продвижения в организации, считают себя готовыми к работе на вышестоящей должности, 29 % указали на необходимость дополнительного обучения, а 45 % — на необходимость приобретения дополнительного практического опыта работы.

Таблица 3

САМООЦЕНКА СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ К ДОЛЖНОСТНОМУ РОСТУ (%)

Степень готовности	Группы опрошенных	
	Всего	Желающие должностного продвижения
Готов	22	35
Готов, но еще необходимо пройти дополнительное обучение	23	29
Готов, но еще необходимо накопить практический опыт работы	36	45
Не готов	26	2

Необходимо качественное совершенствование подходов к планированию карьеры управленческого персонала, поскольку только 2 % опрошенных отметили, что их рост регламентирован нормативными документами, а 38 % — что это дело случая либо обусловлено наличием связей и покровителей. Вместе с тем 32 % верят, что в первую очередь все зависит от них самих.

Результаты исследований свидетельствуют, что в настоящее время научно обоснованные принципы продвижения, как правило, не разрабатываются и не применяются. Как показало наше исследование, работа с кадрами не носит организованный характер: аттестация кадров проводится формально, она не способствует рациональному использованию специалистов, ее результаты чаще всего не влияют на должностной рост кадров. Только 13 % респондентов связывают результаты аттестации с продвижением по службе. Также довольно низка причастность кадровых служб к развитию управленческого персонала, поскольку с ними свое продвижение ассоциируют 26 % опрошенных. В основном все полагаются на рекомендации непосредственного руководителя.

Также исследования выявили несоблюдение действующих нормативных подходов к периодичности проведения повышения

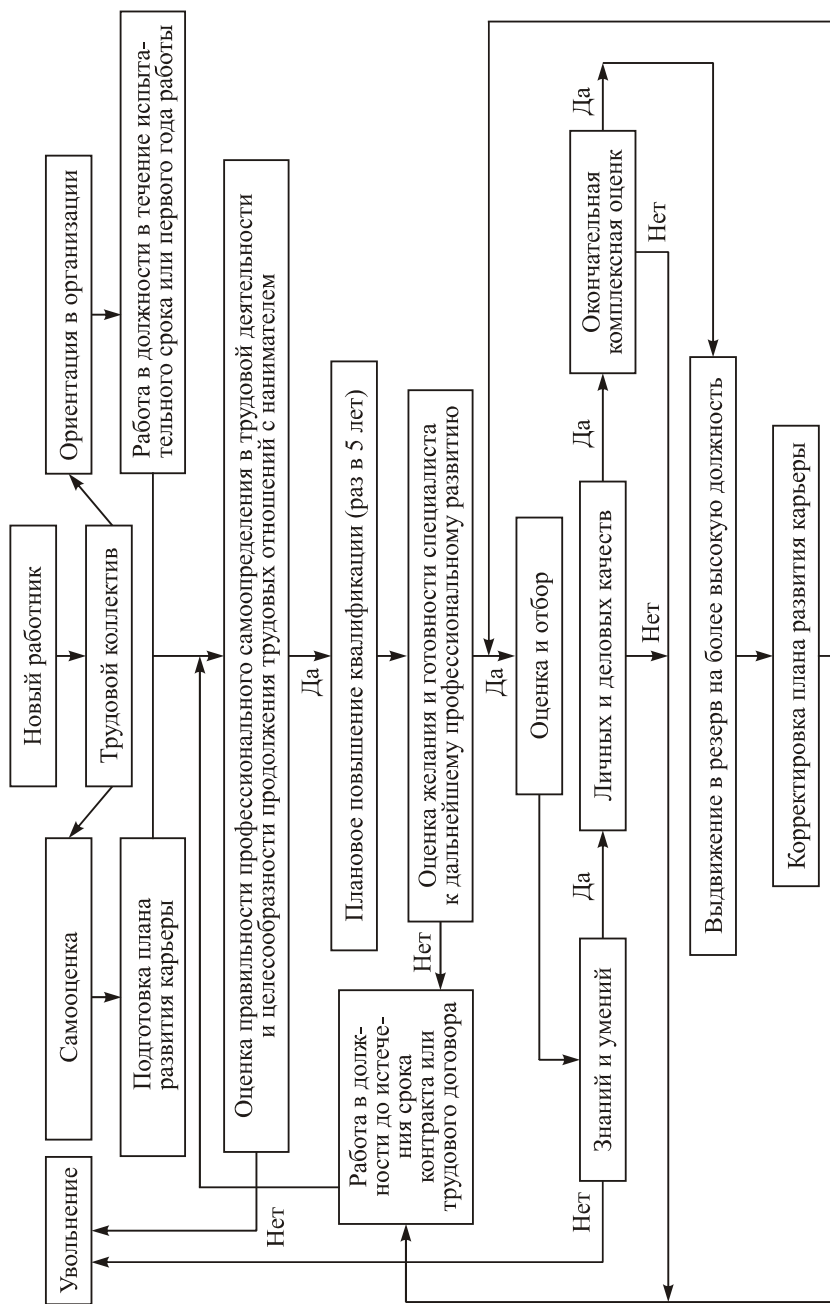
квалификации — не реже 1 раза в 5 лет. Периодичность ее проведения, на наш взгляд, может варьироваться в зависимости от профессии, занимаемой должности, нахождения в кадровом резерве и желания сотрудника к профессиональному развитию, но в основном в сторону сокращения установленных интервалов, а не их увеличения. Поскольку кадровые службы несоблюдение данных сроков обосновывают мобильностью трудового коллектива, то привязку периодичности повышения квалификации, по нашему мнению, необходимо делать не только к стажу работы в данной должности, но и к общему стажу работы в организации. Сложившаяся практика организации работы с персоналом не позволяет повышение квалификации использовать как инструмент управления карьерой персонала.

Проведенный анализ существующей практики планирования и управления карьерой персонала и работы с кадровым резервом на примере Белорусского республиканского союза потребительских обществ выявил существенные недостатки в организации кадровой работы. Во многом такому состоянию дел в отношении планирования карьеры способствует не только недостаточное внимание к персоналу как основной стратегической составляющей экономического потенциала организации, но и недостаточный уровень теоретической проработки данного вопроса в научной и учебной литературе.

Большинство исследователей при освещении механизма управления карьерой обходится лишь рассмотрением различных форм и направлений развития карьеры, отдельных форм и методов формирования кадрового резерва организации и работы с ним. И лишь немногие попытались выработать логическую схему осуществления планирования карьеры персонала в организации [2, с. 103; 3, с. 136]. При более тщательном изучении имеющихся теоретических наработок и попыток обоснования логической схемы планирования карьеры персонала мы пришли к выводу об отсутствии универсальной схемы. Недостатки имеющихся точек зрения можно сформулировать в следующем укрупненном виде:

1. Имеющиеся схемы отражают либо методику планирования карьеры с точки зрения индивида, либо с точки зрения организации, без их симбиоза.

2. Логические схемы разработаны либо для работы с новым сотрудником, либо с уже сложившимся функционирующим трудовым коллективом. Естественное же движение персонала в организации требует универсальности применения как для вновь принятых, так и для имеющихся сотрудников.



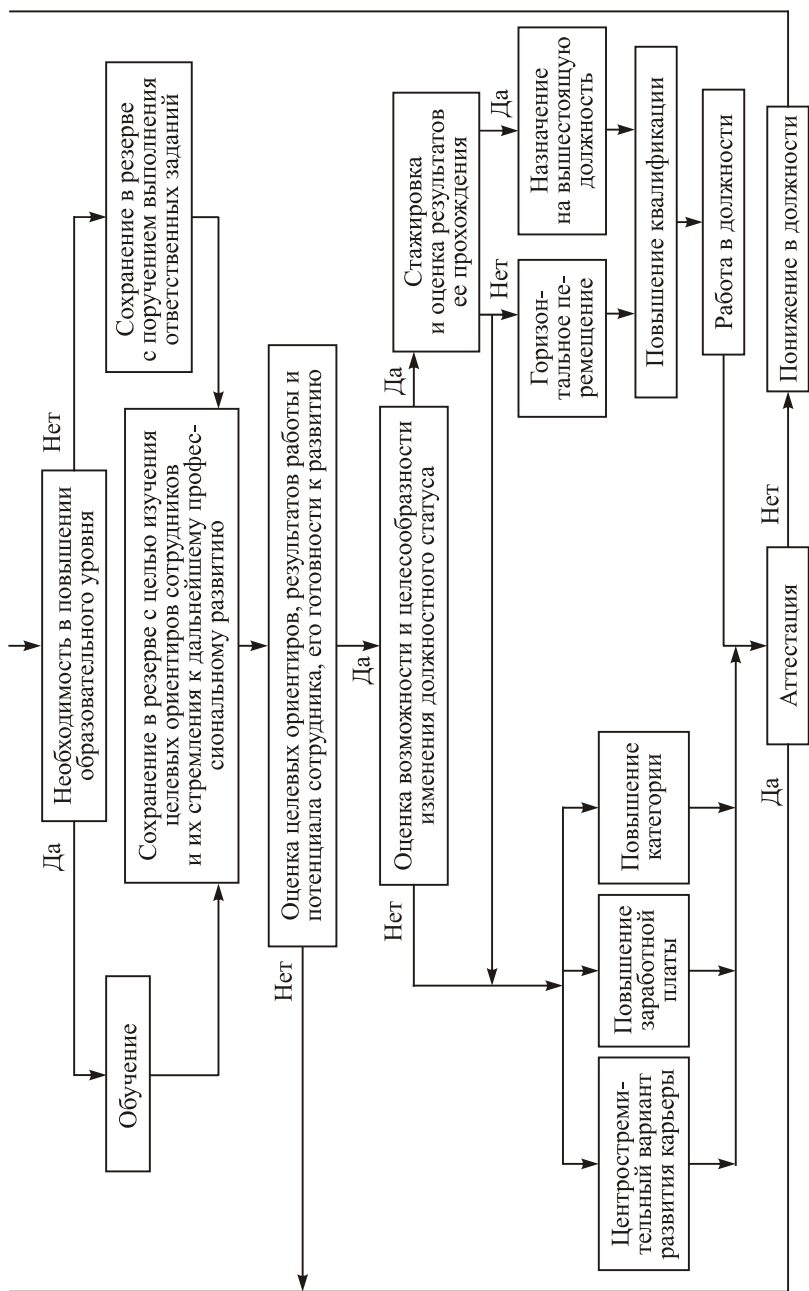


Рис. Логическая схема процесса планирования карьеры персонала

3. Основная масса исследователей в своих работах предусматривает варианты развития карьеры по теоретической схеме «взлет», абстрагируясь от возможности понижения должностного статуса или увольнения из организации по различным причинам (выход на пенсию, по собственному желанию).

4. Большинство схем имеет одностороннюю направленность, не обеспечивает необходимость замкнутого цикла развития с одновременной возможностью прохождения многократного поэтапного роста и достижения конечных целей развития, а также не обеспечивает гармоничного сочетания возможности построения профессиональной и внутриорганизационной карьеры.

5. Как правило, имеющиеся схемы состоят всего из нескольких логических блоков, которые не могут детализировать процесс развития персонала и лишь представляют его в общих чертах. Те же схемы, которые носят более детализированный характер, разработаны под конкретную организацию с ее спецификой, где количество этапов карьеры заранее предопределено ее иерархической структурой, и не могут быть применены к другим.

6. Существующие схемы дают возможность определения целесообразности дальнейшего развития сотрудника со стороны организации и лишают возможности данного выбора самого работника, его права решать, строить дальше карьеру или остановиться на достигнутом.

7. Имеющиеся наработки в основном предусматривают вертикальный вариант развития карьеры или, что реже встречается, горизонтальный, не обеспечивая возможность развития карьеры во всех направлениях. Не все предложенные схемы определяют необходимость, целесообразность и периодичность повышения квалификации.

8. Основная масса исследователей в разработанных схемах не исключает возможности назначения на более высокую должность по принципу «раз и навсегда».

Поскольку, на наш взгляд, отправной точкой в организации управления карьерой персонала и ее планировании в организации является наличие какой-то определенной логической схемы, то существует объективная необходимость в выработке таковой. Изучив имеющиеся наработки по данному вопросу, обобщив их и учтя их недостатки, мы попытались разработать универсальную логическую схему осуществления планирования карьеры персонала в организации.

Ее реализация на практике позволит, на наш взгляд, не только увеличить мотивацию труда управленческого персонала без осо-

бых материальных затрат, но и обеспечить целевое использование средств на подготовку кадров и использование подготовленных специалистов по назначению.

В сочетании с обучением создание такой технологии управления карьерой на основе данной логической схемы даст положительный эффект, так как речь идет о целенаправленном движении кадров, в процессе которого руководители и специалисты путем перемещения с должности на должность приобретают необходимый профессиональный практический опыт в различных областях деятельности организации. В результате такого перемещения, предусматривающего не только прямые назначения на вышестоящую должность, достигается формирование высококвалифицированных специалистов, опытных руководителей, обладающих глубокими знаниями и практическими навыками работы во всех областях многогранной деятельности организации.

Чтобы удерживать высококвалифицированных специалистов и создавать у них стимулы к эффективной работе при нынешнем состоянии материального стимулирования труда, организации и предприятия должны создать хорошо действующую систему развития карьеры. Сегодня большинство действий по карьерному развитию в основном индивидуальны и добровольны. Личные усилия персонала направлены прежде всего на хорошее исполнение работ, демонстрацию своих достоинств, ключевое подчинение и увеличение возможностей.

Сложность проблемы профессионально-должностного продвижения специалистов заключается еще и в том, что процесс должностного продвижения чаще всего понимается как продвижение в должности, связанное с переводом на руководящую работу. Однако массовый должностной рост нереален в силу ограниченности перечня таких должностей и противоречит общественным интересам. Предложенная схема, на наш взгляд, решает и эту проблему.

Только самые лучшие из резерва на выдвижение после положительного прохождения стажировки достойны назначения на более высокую должность. Но при этом нельзя забывать обо всех остальных из числа резерва, чьи результаты деятельности, потенциал и готовность к дальнейшему развитию оценены также положительно. Иначе их трудовая активность значительно снизится. Все достижения должны быть вознаграждены. Проигравшим в борьбе за вышестоящую должность необходимо дать возможность должностного продвижения на горизонтальном уровне, то есть рост в своей профессии. Это обеспечит гармоничное сочета-

ние должностного и профессионального роста. Сложность здесь заключается в том, что существует дефицит должностей, которые различаются по горизонтали, из-за чего ограничиваются возможности движения работников в пределах одной профессии. При невозможности дальнейшего роста в своей профессии за счет повышения категории для сохранения заинтересованности в повышении интенсивности и качества труда сотрудников необходимо практиковать горизонтальное перемещение без изменения профессионального статуса при условии согласия работника с повышением заработной платы. Возможен также вариант изменения условий контракта в части оплаты труда в сторону ее увеличения без изменения профессионального и должностного статуса, но при этом увеличение оплаты труда должно производиться в меньшем размере, нежели тот, который обеспечивается ростом в должности. Также, как положительная оценка приложенных усилий может применяться вариант центростремительного развития карьеры. Но все это должно происходить с учетом мнения самих сотрудников и их значимости для организации.

Таким образом, повышению эффективности использования управленческого персонала организации способствует реализация возможности продвижения по службе. Проблему должностного продвижения специалистов необходимо решать с помощью научно обоснованной системы продвижения, когда развитие карьеры осуществляется в разных формах с учетом их индивидуального вклада и потребности организации, подготовленности самих работников. На наш взгляд, планирование карьеры позволит значительно повысить эффективность управленческой деятельности без дополнительных материальных затрат и в отличие от материального стимулирования обеспечит долговременный характер в силу природы движущих мотивов.

Литература

1. *Беляцкий Н. П.* Управление персоналом: учеб. пособ. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Веселько, П. Ройш. — Минск: Экоперспектива, 2000. — 320 с.
2. *Гусаров В. М.* Статистика: Учеб. пособ. для вузов / — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 463 с.
3. Математическая статистика: Учебник / В. М. Иванова и др. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Высш. шк., 1981. — 371 с.

4. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлёв. — М.: Финстатинформ, 1997. — 878 с.
 5. *Прокушев Е. Ф.* Менеджмент первичного уровня / Е. Ф. Прокушев. — М.: Издат. Дом «Дашков и К», 1999. — 320 с.
 6. *Травин В. В.* Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособ. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 272 с.
 7. Управление персоналом организации / А. К. Саакян и др. — СПб.: Питер, 2001. — 176 с.
 8. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
 9. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособ. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 336 с.
- Стаття надійшла до редакції 11.05.2007

УДК 331.101.262: 314.145

І. О. Курило, канд. екон. наук, ст. наук. співроб.,
Інститут демографії та соціальних досліджень НАНУ

СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена дослідженню стану та проблемам розвитку соціально-демографічної складової відтворення людського потенціалу в Україні. Аналізуються особливості генеративної активності населення нашої країни, піднімаються питання взаємозв'язків народжуваності і якості населення та умов формування людського капіталу в сім'ї. Даються деякі науково-практичні рекомендації, спрямовані на поліпшення умов відтворення людського потенціалу в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Людський потенціал, людський капітал, якість населення, народжуваність, сім'я.

Результати соціально-економічного розвитку в сучасних умовах визначаються рівнем і ступенем реалізації людського потенціалу країни. Саме людський потенціал у розвинутому світі розглядається як основна складова національного багатства і рушійна сила економічного зростання. Рівень і стан людського потенціалу визначаються сукупністю характеристик (чисельність населення й чинники її динаміки, гендерна та збалансованість поколінь, тривалість життя, економічна активність населення, рівень його освіченості, професіоналізму й кваліфікації, соціокультурні характеристики населення, його пасіонарність та ін.). Їх можна об'єднати у такі складові люд-